



TITLE:

人事管理における基本問題

AUTHOR(S):

田杉, 競

CITATION:

田杉, 競. 人事管理における基本問題. 経済論叢 1950, 66(1-3): 26-56

ISSUE DATE:

1950-09

URL:

<https://doi.org/10.14989/132202>

RIGHT:

京都大學經濟學會

經濟論叢

第六十六卷 第一・二・三號

中國史上におけるデフレーションに就いて……………穂 積 文 雄

人事管理における基本問題……………田 杉 競

經濟關係の計量とその推計學的基礎……………阿 部 統

アダム・スミスの再生産論……………松 田 弘 三

N・パロウ「イギリス勞働組合論」……………前 川 嘉 一

昭和二十五年九月

人事管理における基本問題

田 杉 競

一 勞務管理の動態

勞働組合と團體交渉は失敗と見るべきでないか。團體交渉がかくも廣範圍に行われたことはかつてなかった。ストライキが一九四六年の記録ほど大規模に行われたことはなかった。勞資關係の法的規制が一九四七年ほど廣汎に試みられたこともなかった。これは團體交渉に關する制度全體の失敗を物語るものではないだろうか。¹⁾

セリクマンはその著「勞資關係と人間關係」をこのような意味の言葉ではじめてゐる。日本よりはやく勞働組合運動の發展したアメリカにおいても、團體交渉が廣範圍に行われ、ストライキその他の爭議が頻發するに及んでこれらの事態に對する國民の關心はますます深まつた。いわば勞資關係は敵意や疑惑や不滿などの新たな禍を生みだすパンドラの函とさえ見られるに至つた。少くとも勞働問題は企業經營における最大の問題となつたのである。²⁾經營學が勞務管理の立場からこれをいかに處理すべきかに大なる努力を注ぎつつあるのもまた當然といわねばならぬ。

日本における事態もかなり似ている。いな勞働組合の歴史が淺く、勞資双方に經驗と訓練が乏しいだけ、敗戦

後の過渡期における労働問題はきわめて深刻である。日本經濟復興のために生産力を上昇せしめねばならないにもかかわらず、労働組合の多くの部分が闘争的であり、かかる組合の動向はある程度まで固定せんとしつつある。労働組合が生産抑制作用をもつか、いなか、についての問題は、アメリカで論ぜられる以上に重大であるともいえよう。他方經營者側は急激な労働者階級の勢力増大の前になすところを知らない無力さであつた。もつとも社會經濟狀勢が安定にむかい、とくにインフレーションが収束するに伴つて、經營者の力も回復しつつあり、かつて企業は合理化のために労働問題の處理にかなり強力な手段を用ひはじめた。わが労働運動はいまや新しい段階に入つたといふことができる。企業經營の立場からも労働管理について明確な認識をもたなければならぬ。

しかし労働問題の處理にあたつて Good old days にかえそうとするのが誤りであることはいうまでもない。

勞資關係はけつして固定したものでない。すなわちたえず變化する客觀狀勢のなかで進化をとげつつある。それは「動的な過程」 A continuing and dynamic process としてとらえなければならぬとする、ヨーダーの見方は正しいであらう。そしてアメリカの労働管理に對する研究はいまや一つの新しい途を進みつつある。もちろんそこには幾つかの異つた傾向を分つことができるけれども、民主主義の一つの現われとして労働組合と團體交渉の發展を與えられた事實として承認すること、そして根本的には労働をその商品性から解放して勞資關係 Labor relations を人間關係 Human relations と見なすところに共通の基調がある。この立場から労働管理 Labor management はじはしは人事管理 Personnel management と呼ばれる。

かかるアメリカ經營學の新傾向が必ずしも同一の内容をもつものとはいえないにしても、ここには研究途上の一過程としてその二三のものを中心として紹介批判することとする。彼我の間に多くの條件の差異はあるけれど

も最近われわれが直面している勞資關係の新段階において示唆するところ少くないと考えるからである。

(1) Selckman, B. M., *Labor relations and human relations*, 1947, p. 1.

(2) *Ibid.*, p. 3. エリクソンは新しい人事管理の展開を主として勞働組合と團體交渉の發展からひき出している。また Hill, L. H., *Pattern for good labor relations*, 1947, p. 5 參照。

(3) 勞働組合の生産抑制、とくに勞資關係の惡化が固定化 institutionalize する場合の危險については Evans, W. D., *Productivity and human relations* (*American Economic Review*, Vol. 37, No. 2) が強く指摘している。また Selckman, B. M. and S. K., *Productivity And labor relations* (*Harvard Business Review*, May 1949) 參照。

(4) Yoder, D., *Personnel management and industrial relations*, 3rd ed. 1949, pp. 1, 17 etc.

二 勞務管理の發展

勞務管理は工場制度の發展とともにその課題を與えられるはずである。けれども資本主義の初期にはまだ資本家あるいは企業者の意識に上らない。産業革命によつて多數の賃金勞働者、すなわち無産階級と、勞働手段を調達する資本家あるいは企業者という新階級とが分化成立した。そして多くの都市工場における勞働條件も生活狀態も一般にきわめて劣惡であつた。工場制度の發展ばかりでなく、その反面にある苦汗制の家内工業も多くの弊害をもたらした。けれども當初の自由放任主義の思想はあえてこれを問題にしなかつたのである。

技術的進歩、大規模生産が進行するに伴い、勞働の生産性は上昇する。ヨーロッパ（また程度は小さくともわが國でも）勞働者の實質賃金は上昇し、家族所得も増加した。もちろんそこに搾取の餘地もまた大きくなつた。けれども同時に西ヨーロッパ諸國やアメリカなどでは一般的教育が普及し、民主主義があらゆる生活面に浸透し

徹底するに及んで、雇主と従業員との間の親方子分という封建的な從屬關係は維持されなくなる。組織による労働者の地位向上の努力は労働組合の發展となるが、組合に對する法律の抑壓も次第に緩和され、やがて労働者の團結權と團體交渉權が公認されるに至つた。かくていまや勞務管理にとつては、労働組合は嚴然たる事實として受取らねばならなくなつたのである。

他方、企業規模が擴大し、經營機能が専門化するに伴い、資本家と經營者あるいは企業者とが分化し、いわゆる不在所有制 *Absentee Ownership* が一般化した。企業經營の機能は資本家によつて雇傭された有給經營者 *Salaried manager* の手にゆだねられ、彼等は出資者から委託された機能を果たすために、一定の組織によつて種々の經營政策を決定實行することとなる。資本家はいまは直接の雇主ではなく、労働者の労働條件がいかなるものであるかを知らない、知ろうともしないで、ただ資本に對する報酬のみを求める。經營者もまた經營規模が擴大しただけ多數の労働者に對する個別的な配慮や理解をもつことが困難であるから、數層の職員からなる組織によつてこれを統率監督せねばならぬ。ここにおいて雇主と労働者との間の人間的な關係が稀薄となり、近代的經營の非人格化 *Impersonalisation* が現われる。もちろん、資本主義經濟において労働者と資本家との利害が對立することは自然であるけれども、また両者が調和しようという事實は見逃されがちとなり、對立感のみが強く意識されることとなる。勞務管理はかかる對立、抗爭、不信のなかにおいて困難となり、經營者にとつて重大な課題となるわけである。

勞務管理は企業經營の立場 *managerial aspect* からその生産要因の一たる労働の能率を最高度に發揮せしめることを目的とするものであるが、労働の人間的側面を無視するときは摩擦を生じ、能率の低下を來すことが明か

となつた。前大戰頃から、いかに優秀な機械と原料と生産方法を使用しても、勞資の對立が激しいために勞働者の側から緊密な協力が得られなければ成功を期待しがたいことが認識されるに及んで、勞務管理は近代的な段階に入る。しかし近代工業の地盤のうえで勞務管理が脱皮をとげるには、直接には二つの過程が必要であつた。

第一は科學的管理法 *Scientific management* に對する反省である。今世紀はじめテイラーおよびギルブレスによつて提唱された科學的管理法は、勞務管理を科學的基礎の上に建てなおすことによつて能率増進をはかろうとした。當時は經營者の側で出來高給の賃率切下げを行つたために、多くの工場勞働者は最高の能率を發揮せぬやう暗黙または明白な合意によつて組織的怠業 *Systematic soldiering* を行つていた。そこでテイラーは作業過程を標準化するとともに、通常的能力あるものがこれを遂行するに要する時間を測定し、もつて公正な一日の作業量 *A fair day's work* を決定した。これがいわゆる課業 *Task* である。このほか從來の單純な出來高給のほかに複率的出來高給のごとき制度、機能式的管理組織をも案出したが、要するに彼等の目標は從來の賃率設定が主觀的恣意的であつたに對し、これを一定の尺度による客觀的科學的方法に代え、もつて争いの禍根を斷たんとするところにあつた。時間研究と作業研究の發展は多くの能率技師 *Efficiency experts* を輩出せしめ、これらの方法は多くの工場で無批判に採用された。

テイラーの本質たる「科學的方法による課業設定」は彼自身の言うごとく、單なる能率改善の諸方法ではなく、全體としての經營の調和を重視するとともに、勞働者に對しては彼等の仕事の責任を、雇主に對しては勞働者の問題についての責任を認識させる精神革命 *Complete mental revolution* を實現せんとするところに、その意義があつたと見なければならぬ。にもかかわらずその追隨者達はあまりにも末梢的な能率的工夫に没頭しすぎた。

この結果、能率的刺戟給などは十分な効果をあげないで労働者の不信と反対とを買い、運動そのものの眞價を疑わしめるに至つた。一九一二年國會の査問委員會に労働者側から四十一條の反對論が提出されたほどであるがその主要なものは次の四點であつた。

一、科學的管理法は分配の不公平をまねく。なぜならば労働能率増進の成果を労働者に與えないから。

二、それは生産における人間的要素を無視する。労働者を機械視している。

三、それは産業獨裁制 Industrial autocracy を主唱するものである。なぜなら計畫はすべて經營者側が立て、労働者はただこれに従うべきものとするから。したがつてまた

四、それは労働組合の意義を否定するものである。

これらの反對のなかにはいわれなきものもあるが、科學的管理法に對する強い反省を促進する機會となつたことも疑いない。ことに労働組合が労働力を動員し、ある程度まで生産過程に關與する上に意義をもつことが認識され、しかも組合の現實の發展を無視することができないとすれば、新しい方向が探求されねばならない。

第二は恩惠主義的勞務管理の行詰りである。勞資關係の對立狀態が激しくなつたのに對して、經營者はまづかつての雇主、労働者間の人間的情誼を——變化した條件のなかにもかかわらず——復活するか、あるいは稀薄化しゆく情誼に代る何等かの制度を作り出さんとした。いづれも労働組合をもつて單に勞資の對立を激化するに役立つものと認め、その經營に對する影響を回避せんとする意圖をもち、同時に經營者が労働者に何等かの恩惠を施すことにより労働者の協力をあがなわんとするものであつた。たとえば労働者との圓滑な關係を保持するため、管理者はすべての労働者の顔と名前を覚え、例えば肩をたたいて手を握り、彼等の個人的生活内容にまで關

心を示してやる。そのこと自身が誤まつた方法と一概に斷定することはできないけれども、雇主が労働者の幸福のためによろこんで恩恵を與える意思のあることを表示してもつて労働者の協力を求めんとするところに問題がある。⁹⁾ すなわち、ここでは労働組合を恐怖し、「よかつた過去」を再現するためにすべてを經營者の一方的恩恵にかかわらしめ、勞資の對等の立場を否定せんとする。また他の方法は人事係、とくに労働者に對する相談係を設けて職場や生活における諸問題の處理に當らしめる。「何事でも苦情や悩みがあれば相談に應ずる。この扉はいつも諸君のために開放されている。」投書函や相談係は苦情處理の一方法たるを失わなければならないけれども、ただそれだけでは勞資の間にある溝を埋めることは困難であつて、經營者側の恩恵的意思を示すにとどまる。民主的でない「門戸開放」政策は大きな意味をもたなかつたようである。¹⁰⁾ けだし、労働者の民主的意識が高まるに伴い、労働者は經營者と對等の立場を要求するに至るのは必然である。労働條件その他の待遇について對等の立場から發言し、自己の主張を發表する機會を要求するはずである。労働組合の量的ならびに質的發展はそのあらわれであり、それは恩恵主義的管理と衝突する。もちろん恩恵主義はことさら労働者の利益を奪うものではなかつたけれども、一方的意思で實施されるだけに、經營者の都合しだい逆の方向に轉じうる。たとえば一九二九年末から始まつた大不況に直面するや、經營者は直ちに解雇、賃金切下げのごとき手段をとり、人事部門のごときは一種の浪費としてこれを縮小するものが少くなかつた。労働組合がかかる方向に反對したのは當然である。こうして恩恵主義的勞務管理は行詰り、短命で終らねばならなかつたのである。¹¹⁾

このような二つの型の勞務管理はいずれも行詰らざるを得なかつた。しかも具體的事實として第一次大戰は勞働力の不足と勞働生産性の向上という問題の解決を要求したため、國家によつて勞務問題に關する幾つかの委員

會や研究機關が設けられた。たとえばイギリスでは Health of Munitions Workers Committee(1915), Industrial Fatigue Research Board (1918), National Institute of Industrial Psychology (1921) など、またアメリカでは Committee on the Classification of Personnel (1917)、戦後は Civil Service Commission, United States Employment Service など、その他ドイツ、ソ連などでも同様な機關が設けられ、これらの調査研究が人事管理に大きな刺戟を與えたのである。¹²⁾

一九二〇年代の繁榮期と一九三〇年代の大不況—沈滞、ことに後者の經驗を通じて、アメリカの勞務管理は眞重な考慮と困難な努力によつて次第に新たな性格を明確にしてきた。三〇年代に科學的管理法はそれ以前の過大評價から脱して全面的な勞務管理のプログラムの中で正當な地位を與えられ、他方、勞働問題が個人的なものでなく、より集團的性質をもつことが理解されるとともに、勞働組合の著しい發展に伴い、勞務管理においてより大きな意義をもつこととなつた。一九三〇年代は勞働問題、勞資關係における革命をもたらしたとさえいわれるのである。¹³⁾

かくして新しい意味の勞務管理、すなわち人事管理の原則は今大戦前にほぼその全ぼうを明らかにしたといふことができる。しかしまた第一次大戦と同じく、今次大戦の經驗はこの分野にも貴重なるものを與えた。政府の War Manpower Commission, War Production Board の Labor Production Division, War Labor Board などの活動は、大學附屬および民間の勞働問題研究機關とともに、大きな功績をおさめたといわれる。¹⁴⁾ われわれは戦争終了前と戦後の勞務管理に關する研究を比較するとき、その著しい發展を知ることができるほどである。

- (1) Hobson, J. A., The Evolution of modern capitalism, 住谷悦治等譯、近代資本主義發達史論、第五章など。

- (5) Mills, H. A. and R. E. Montgomery, Labor's progress and some basic labor problems, 1938, pp. 75—94.
- (6) Veblen, T., Absentee ownership and business enterprise in recent times: the case of America, 1923, 古川榮一「新經濟考」國訳員入、企業形態論など。
- (7) Yoder, *ibid.* p. 48.
- (8) *Ibid.* pp. 4—7.
- (9) Daugherty, C. R., Labor problems in American industry, 1941, p. 592.
- (10) Person (ed.), Scientific management in American industry, 1929. (Daugherty, *ibid.* p. 572 以下)
- (11) Yoder, *ibid.* p. 51.
- (12) *Ibid.* p. 54.
- (13) Daugherty, *ibid.* p. 629.
- (14) Yoder, *ibid.* p. 54.
- (15) *Ibid.* p. 52.
- (16) *Ibid.* p. 56.
- (17) *Ibid.* pp. 57—64. ミーダー前掲書第三版は「勞資關係に關する調査研究」なる一章を附加して、研究の實狀を詳細に紹介している (pp. 832—855)。

三 人事管理の種々なる傾向

勞働問題ないし勞資關係は時とともにたえず變化するばかりでなく、それは經濟問題たると同時に社會問題たる一面をもつてゐる。さらに勞働者の肉體維持の觀點からだけ見るのでは不十分であつて、近年はその精神的、倫理的側面が重視される。進んでは個々の勞働者を對象としてすべてが解決されとは限らず、むしろ集團とし

ての勞働者を對象とせねばならないことが明らかとなつた。このように勞資關係が實に多面的な問題であるだけにこれに對する接近の途も多樣である。他方、それは經濟問題として理論的に考察することも、社會問題として國家あるいは社會全體の立場より政策的に考察することもできるし、公務員の人事問題として扱う立場、私企業の勞務管理の立場から、さらに勞働組合の立場から論することも可能である。もちろん、ここでは勞務管理の立場からする科學的な接近が問題である。けれども科學的というのはかつての科學的管理法におけるものとやや異なることが注意されねばならぬ。新しい意味の勞務管理、すなわち人事管理は單に科學的管理法に代るものではない。それは接近の方法が異なるだけでなく、それに何ものかを附加したより廣汎なものといふことができる。²⁾

勞資關係がかくのごとく多面的であることを認識したところにまず大きな進歩がある。けだし前節にのべたごとく科學的管理法とよばれたものは、勞働を機械視し、勞働者の人間的關係を無視したところに一面性を免れなかつたし、恩惠的管理はいわば推測に基ずく成行管理 Rule of thumb management にすぎなかつた。いまや人事管理は生産能率が技術的要素のほか、生理的要素と心理的要素とによつて左右されること、³⁾したがつて肉體的、精神的狀態に依存することが明らかにされるに至つた。ただ新しい進歩は多くの學者によつていくつかの異つた傾向を示し、論者によつて重點のおきかたが多少ちがうのである。いまその全體を十分に探究するだけの餘裕をもたないが、ヨーダーによれば少くとも次のこときものを舉げることができる。

その一は産業衛生學あるいは産業生理學的研究である。勞働者の勞働に對する生理的適性を測定し、あるいは作業環境（照明、塵埃、溫濕度など）、勞働による疲勞、災害、職業病などを研究し、さらに勞働者の生活維持のために必要な食衣住の標準を決定せんとする。この分野のさきがけは一九一五年、前記イギリスの Health of

Munitions Workers Committee (S & W Industrial Fatigue Board 1918) であつたが、ひきつづきイギリスその他で展開され、ことに健康保険、災害保険などの社會保險制度の發展によつて刺激をうけた。しかもまた第二次大戰によつて一層促進されたようである。

その二は労働心理學 Industrial psychology 的研究に重點をおくものである。種々なる刺激に對する反應が人間の行動 Human behavior を構成することに着目し、個人の性格、各種の能力、關心、態度、欲求その他の動機が種々の條件のものでいかなる反應を示し、行爲を決定するかを研究する。そしてそれに基ずいて労働者の反應を豫想し、これを制御しようとするのである。⁵⁾ C. Parker, H. Marot, O. Tead, T. Veblen などによつて代表されるこの傾向は何が基本的な本能であるかについて見解が一致せず、またその結果が無批判に經營に導入されるに及んで、むしろ衰えこれに代つて最近ではむしろ性格の個人的差異の發見、測定に重點をおくようになった。すなわち視力、習得速度、自制力、記憶力、推理力、感情の安定などの特徴をとらえんとする知能検査 Intelligence test の研究をすすめ、労働者の採用、配置を合理化せんとするのである。

産業心理學におけるいま一つの最近の動きは労働者の態度および意見の調査、測定技術の進歩である。これらの技術は労働者の態度、モラルを評定し、これにもとずいて彼等の不滿の原因を探索し、それが生産抑制(怠業)、罷業のごとき労働不安におちいるまゝに、適當な管理上の處置をとることを可能ならしめんとするのである。たとえばインタビューの研究のごときはその代表的なものであり、また工場内相談係の設置のごときもこの研究の大きな應用範圍をなしている。⁶⁾

その三は精神衛生學あるいは精神病理學 Psychiary 的研究である。労働者の精神的、感情的狀態に注目し、氣

質、氣分のごとき特質を主観的でなく客観的なデータをもつて分析せんとする。かかる研究は前の心理學的研究とあいまつて労働者の採用、配置を決定し、あるいは賃金その他の刺激、労働者のモラルなどの問題を處理するときに基礎的資料を提供することができる。

第四は社會學および社會心理學的研究の分野である。今日の人事管理の諸問題は單に個人としての労働者よりも、全體社會および種々の部分社會を構成する労働者として行動するところ起り、かかる見地から處理されねばならない。すなわち労働者の行動は個人的行動でなく、文化、制度、慣習その他の傳統によつて規制された社會的集團の行動として把握し、從つて個人的興味、能力、氣質よりも、文化、制度、傳統などに照して分析せねばならない。労働者は労働者階級の一員であるという自覺が生長し、労働組合を組織するに至つたことはいうまでもないが、同時に會社、工場、部屬などで監督者や同僚とたえず接觸するばかりでなく、運動、趣味などの面で同好者の集團にも參加する。かくして労働者の生活、しかも職場の生活すらが、各種の部分社會との接觸の上に營まれてゐる事實に着目し、労働者にかかる角度から理解することは、きわめて重要なことといわねばならぬ。まして労働組合の發展とその意義に對する再認識に照して見るとき然りである。かかる意味で、労働問題のあるものが個人的、個別的であることを否定し得ないとしても、むしろより多く集團の問題、經營社會的問題であるという認識は、最近の人事管理研究における基本的動向と見ることができよう。

かかる認識の重要性を指摘したのはウエスタン・エレクトリック會社のホーソン工場における實證的研究を發表したレスリスバーガー Roethlisberger とディクソン Dickson であつた。⁸⁾労働者によつて集團的行動への參加がいかに重要な意味をもつてゐるか、また集團のなかで與えられ認められる地位、たとえばメンバー、指

導者などの地位がいかに彼の行動を左右するか、さらに仕事場以外の集合場所、たとえば自動車置場、食堂、クラブなどにおける會話などがいかに勞働に影響するかなどについてきわめて興味ある報告を提供している。遅刻、缺勤、移動のごとき規律を保持し、協力關係を増進し、さらに經營者に對する信頼をつなぐことは、勞働者のモラルの問題として勞働能率に重大な影響を與える。この點について社會學的、社會心理學的研究のもつ意義が大きいことは容易に想像されるところであらう。

以上の例示であげた種々の接近方法は、もちろん必ずしも個別的に孤立的になされるわけでない。それらは相互に關連を保ちつつ、また他の成果を利用しつつ進歩していると見られる。そしてわれわれは、それらの基礎の上に、經營は人であるということ、勞働者の能率的な協働こそが人事管理の目標であることの認識が共通に横たわつてゐることを見逃してはならないのである。

- (1) *Millis and Montgomery, Economics of labor, Vol. 1—3* は理論的研究として特に注目し得る。前掲 *Labor's progress and some basic labor problems* はその第一巻である。Patterson, S. H., *Social aspect of labor* と Daugherty, *ibid* などは勞資關係の解決の方向を(1) 勞働者—勞働組合、(2) 經營者—科學的管理法、經營協議會、福利事業など、(3) 國家—勞働立法の三つに分けて考察する。
- (2) Daugherty, *ibid*, p. 594.
- (3) 漢利重隆教授は經營が生産技術的構造と經營社會的構造とから構成される、いわば二重構造なることを明快に指摘している。同氏、經營勞務管理參照。
- (4) わが國では風早八十二、勞働の理論と政策、暉峻義等氏などの諸論參照。
- (5) Yoder, *ibid*, pp. 73—75.
- (6) 馬場敬治、經營組織に於ける人間の研究とその方法についての一寄與(東京大學經濟學部創立三十周年記念論文集、第四部

アメリカに於ける經營學と會計學所載)に詳細な紹介がある。アメリカにおけるこれらの分野の研究の成果は *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Social Psychology* や多くの著書の發表されてゐる。

(7) Voder, *ibid.*, p. 76. 56 分野における成果は *Industrial Medicine* なる雜誌と *Public Health Report* なる二つに分けられる。

(8) Roethlisberger, F. J. and W. J. Dickson, *Management and the worker*, 1939, *Management and morale*, 1941. 經營評論、昭和二十四年十二月號別冊附録に末松玄六教授の紹介(前者)がある。

(9) Voder, *ibid.*, pp. 77-78, 439 - (Chapter 14).

四 勞働者の基本的欲求

勞働能率の向上のためには勞働者の協力がなくてはならぬ。勞働者の協力を阻害するものは勞働者の不安と不満であり、それらが近代の産業勞働の非人格化からほとんど必然的に出てくるものとすれば、經營者は企業經營のなかにおける人間的要素を尊重するところに重點をおかなくてはならぬ。勞働者の人間的要素として、その基本的欲求を察知し、機械化され機械化された勞務組織のなかにおいても、これをできるだけ生かすように配慮すること、これこそ人事管理の根幹とされる¹⁾。かかる欲求が否定されるとき健全な勞資關係が破壊されて不安と不満が生じ、生産能率を低下せしめるからである。

まず勞働心理學および社會學的な接近によつて勞働者の基本的欲求が何であるか、ついでこれらを尊重する人事管理とはいかなる内容をもつものであるかについて考察したい。たゞ基本的欲求が何であるかについては學者の見解は必ずしも全面的に一致していない。

たとえばジョンソン R. W. Johnson は人間行動を左右する基本的欲求を五つあげ、その一つでもが人間關係

において無視されるとき、なんらかの不満が生ずるとする。²⁾

(1) 人格の尊嚴、自尊心 The dignity of man 「人は自己表現の機會をもち、自己の能力に應じた地位を與えられた」という感情的要求をもつてゐる。

(2) 他人からの尊敬 The esteem of others 人格は尊重さるべきであり、すべての關係において人間として扱われるべきであると考ええる。さらに進んで他人から認められ Recognition、他人の尊敬を勝ち得たいという氣持もある。この欲求は自尊心の欲求と密接に關連する。

(3) 生活本能 Instinct for survival 勞働者はその家族とともに標準的な生活を保證されねばならぬと考える。

(4) 將來の保證 Security 現在の生活ばかりでなく、將來に對する保證もまた重要な欲求の一である。

(5) 社會的本能 Social instincts 社會のメンバーは相互に共同生活を營み、他人から隔離されることなく、共通の理解の上に立つて協働したいという欲求をもつ。

しかもジョンソンは附け加えていう。人間は單に個人的便宜や利益のみで行動するものでなく、社會倫理、信仰などによつても動かされる。神のもとにすべての人々は平等であり、人はそれぞれの權威をもつと同時に、生活が全一の目的であると考ええるから、善惡の判斷も必要であるとし、ことに生存鬭争に終始する傾向ある資本主義社會においては集團のなかにおける倫理を尊重せねばならない。かくして社會倫理の面から人間は自由の保障を要求するといふのである。

またヒル L. H. Hill は勞働者は何を欲するかとの問に答えるために數個の調査から勞働者の欲求の種類と順位を推定せんとしている。³⁾ただここに利用された調査において、對象たる勞働者の數が不明であり、また調査ど

とにやゝ異なる項目をそのまま合計したもののようであるから、これにより嚴密な順位と比重を求めることは困難である。

(1) 保 證	○・七五一	(9) 福利施設	○・一二五
(2) 苦情の公平な處理	○・四一七	(10) 作業の指圖	○・一一八
(3) 作業條件	○・三〇〇	(11) 住宅および利潤分配への参加	○・一一一
(4) 賃 金	○・一八八	(12) 企業その他の情報を得ること	○・一〇四
(5) 昇 進	○・一八〇	(13) 労働時間	○・一〇三
(6) 安 全	○・一六七	(14) 作業計畫	○・〇九四
(7) 監 督	○・一四七	(15) 發言の機會	○・〇八五
(8) 他人から認められること	○・一四五	(16) 效果的な作業方法	○・〇八三

この表はヒル自身も指摘するように、若干の注意をもつて利用しなければならぬ。(1)この調査が第二次大戰前に行われたものであるだけ、戦後の時間外賃金の減少と物價の騰貴にもとずく賃金の欲求がさほど強く出ていないこと、(2)平均的労働者は自己の欲求をさほど明確に意識していないことを考慮する必要がある。しかしたとい労働者自身が意識していなくとも、その内的欲求が無視されるときは、不満を生じ能率の低下を惹起することは忘れてならない。

またこれら諸要求のもつ意味や諸要求の間に密接な關連のあることに注意しなければならぬ。(1)生活保證とか

(2)賃金とかについては、それらがただちに雇傭の安定や賃金の増額に對する要求のみを意味するのではなく、それらについて經營者がなんらかの努力を拂つてゐるか、あるいは公平な取扱ひによつて勞働者の人格能力に十分な顧慮を興えてゐるかが問題なのである。また努力や顧慮が拂われていても勞働者にそれが理解されてゐない場合も少くない。(12)企業その他の情報を得たいという要求とも關連するわけである。また(2)苦情處理、(3)作業條件(5)昇進などの欲求はいずれも、勞働者が人間として取扱われること、各自の權威が尊重されることを要求するものと解される。(8)他人から認められることと、(15)發言の機會をもつこととは關連し、從來その機會に恵まれなかつただけ、その重要性はこの順位の示す以上に大きいものと見なければならぬ。⁴⁾

一方、經營者とくに人事管理擔當者はいずれを重要と考へてゐるであろうか。それはしばしば勞働者自身の表現した要求と一致しない。ヒルが引用しているところによれば、ハウザー J. D. Hauser は勞働者が現實に要求している七項目について、四人の經營者側(ただし executives)に重要性の順位をつけさせたところ、両者が一致しないばかりでなく、經營者の間にも意見の相違が顯著であることが明らかになつた。⁵⁾

欲求の實際の順位

經營者側のつけた順位

	A	B	C	D
1 苦情處理	6	2	5	5
2 監督	5	3	4	4
3 會社側に對する示唆	7	6	6	6
4 給與	1	4	3	2

5	昇進	2	5	2	1
6	生活の保證	3	1	1	3
7	作業條件	4	7	7	7

たとえば經營者側の二人は「生活の保證」を第一位に考えているが、勞働者側はこれを第六位におく。また經營者側三人は「昇進の機會とその公平」を第一位および第二位におくが、勞働者側はこれを第五位と見ている。ここでたしかに經營者が勞働者の自覺せざる欲求を推測しているとも思われるが、また經營者がたえず勞働者と接觸を保つて現實の欲求を察知せねばならぬことを示している。

勞働者が重大な欲求をしはしばし自覺していないことも十分な注意を拂う必要がある。心理學者はかくれた欲求がときに不合理な形で表現される場合のあることを指摘している。かかる欲求もそれが抑壓されるとき不満を感じ、能率低下を招く。だから表面に現われた苦情のみが眞の不満ではないのである。どんなによくしてやつても勞働者は満足しない、と經營者はしばしば主張する。一つの問題が解決しても次の苦情がでくる。けれどもジョンソンは、それはまだ處理されない深い内的欲求が残っているからであるという。この點からみても、勞働者の眞の欲求を知ることが人事管理の第一歩であることは明瞭であらう。

かくのごとく人間の基本的欲求から出發する場合には、相互に關連をもつ多くの欲求のうちいずれをもつとも基本的なものとして挙げ、それにいかなる比重を與えるべきかについて、必ずしも學者の間に見解の一致が見られない。また勞働者および經營者自身がいかにか考えているかについても、一義的に決定しがたい。たしかにここに一つの問題がある。けれども個々の具體的な欲求を内的關連によつて把えたジョンソンの五項目は、やや抽象

的ではあつても、大體異論のないところであらう。ただわれわれは現在の世界經濟の不安定という特殊事情ばかりでなく、物的生活欲求の基本的性質から、生活本能と將來の保證とを先にあげ、他の三項目をその次位におくのが妥當であると考へる。ことに生活水準の低下している戦後日本においては、勞働組合の繰返される要求からみて、また爭議は勞働者のもつとも切實な意思表示手段であることを考へると、とくにこの感が深いのである。

- (1) Hill, L. H., Pattern for good labor relations, 1947, p. 25; Tead, O. and H. C. Metcalf, Personnel administration, 3rd ed. 1933, p. 22. (高田孝三郎譯、上巻、四三頁)
- (2) Johnson, R. W., Human relations in modern business, (Harvard Business Review, Vol. 27, No. 5) pp. 523-4. Tead and Metcalf (ibid.) はこのほか、創造的衝動、所有の欲望、華美に對する愛好などをあげてゐる。
- (3) Hill, ibid. pp. 34-50, 88.
- (4) Ibid. pp. 39-40.
- (5) Ibid. pp. 72-3; Houser, J. D., What people want from business, 1938.
- (6) Johnson, ibid. p. 526.

五 人事管理の諸手段と經營者の態度

新しい人事管理の目標、すなわち人間の基本的欲求を尊重せんとする勞務管理の手段はいかなるものか。それはもうむね從來の勞務管理、たとえば科學的管理法や恩惠的管理におけると形式的にはさほど異なるものでない。けれどもその諸手段に與えられる相對的比重が異なり、ある種の手段がとくに重要視されるばかりでなく、またそれらを実施するときの經營者の用意あるいは態度がまつたく異なることは注目を要する。そしてさきに指摘した通り、勞働組合に對する認識には大きな進展があることも強調されねばならぬ。

たとえば労働者の採用と配置については、まず企業において缺くべからざる職務の種類と人数、およびそれに必要とされる労働者の能力、熟練度などを調査し、ついでこの職務分析を基礎として労働者の面接、智能検査などによつて採否を決定し、彼等をそれぞれの職務に配置するというのが近代的经营の常識である。ただ新しい人事管理ではこの場合、宗教、人種、國籍などによる差別を附さないのはもちろん、能力、熟練度などを公平に評價し、さらに氣分、氣質なども考慮して適當なところへ配置する。そしてかかる慎重な考慮によつて彼等の潜在的能力を最高度に發揮させんとする。労働者はそれによつて公平な取扱をうけ、自分のために一個の人間としての配慮が行われたことを意識するようになるであらう。また訓練に當つても、技能的訓練のために職長あるいは熟練工に命じて、彼が新しい仕事に適應・熟練するようにはかり、もしその仕事に適しないことが判つたときは配置をかえ、指導者を變更するようにはからう。このような措置により、労働者は單に經營者の一方的意思で使役されているのではなく、労働者の個人的能力の發展がはかられていると感ずる。

しかしかかる措置がとられても、労働者のなかにはその個人的性格や同僚との關係や生活事情のために困難を生ずることがある。個人的な問題であつても、缺勤、遅刻、能率低下などが生ずることは避けられない。これを防ぐためには工場相談係 Industrial counsellor あるいは従業員相談係 Employee counsellor が置かれる。³⁾その擔當者は労働者の性格が作業に適合しないときや、同僚、監督者と融和しがたいときは、配置をかえることを圖り生活事情に問題のあるときは自力で處理する方法を示唆し、またある程度の援助を與える。

相談係（中小工場ならば工場主が直接これに當ることが多い）はすでに恩惠主義的管理においてとられた方法であるが、しかしいま労働者は經營における一部分としての彼の意義を認めた上で公正な考慮を加えられるのであつ

て、經營者の恩恵によつて扱われるのではないという相互の理解があれば、この方法も人間關係の健全化に役立つはずであつて、このゆゑに近年ひろく採用されつつある。けれども問題が個人的事情に限られず、より一般的な事情、たとえば作業條件などと關連するものは、相談係だけで解決ができない。のみならず労働者に對して對等の地位を認めた上で行われる建前ではあつても、しばしば恩恵的な印象を生ずることは避けがたい。労働者は自己の意思を表明するのに慣れていないから、労働組合を通じて經營者と協議する方法が公正な解決を見出しやすい場合が少くない。ここに労働協約によつて苦情(紛争)處理機關(Grievance procedure)が定められる理由がある。

苦情、不満には一人または數人の労働者に關するものと、労働協約の實施または解釋に關連するような、全労働者に影響する問題から起るものとがある。前述のごとく労働者が不適當な作業に配置されたり、その作業に對する賃金が不均衡に低かつたりする場合には工場和談係で解決されるであらうが、ときには苦情處理機關までゆくこともある。他の型、すなわち全労働者に關する紛争はこの機關によつて處理するほかない。しかもなお勞資の間に一致が得られないときは外部の裁定に委ねられる。

苦情處理機關は、理論的にみれば勞資双方の意思を疎通せしめる有效な途であるから、今日ひろく労働協約のなかに採り入れられるに至つた。けれどもそののみで問題のすべてが解決されるとは限らない。しよせんこれも不完全な機關というほかない。ヒルが指摘するように種々の問題が残る。たとえば(1)ある労働者が自己の職長に不満があつても、それを職長の上長に訴えるにはいささか躊躇を感じるにちがいない。何かの機會に職長から報復をうけることをおそれるから。また(2)組合側はしばしば組合員に對する重要なサーヴィスとして、また組合役員が自己の「點數をかせぐ」ために苦情處理をしきりに取りあげんとする結果、經營者はこの方法が濫用されて

いると知つても、協約違反の非難をおそれて却けることが困難となる。(3)ユニオン・ショップやクロード・ショップでない場合には、組合員の苦情のみが取りあげられて、非組合員のそれは問題とされず、従つて一部のものの事情は經營者の耳に達しないことがある。

これらの理由からして苦情處理機關として完全な方法ではない。したがつてかかる苦情、不満が發生する前にこれを防ぐための措置を講ずることがより肝要である。教育もこの意味で重要であるが、一般に經營者と労働者との間の理解を深めるために、兩者間の意思疎通 *Communication* に重點がおかれる。苦情處理もある意味では意思疎通の一方法と見られる。企業の人事管理の一般の方針、さらに企業全體の經營方針をも文書の形で労働者に周知せしめるのはもちろん、あらゆる機会をとらえて、各種の集會、掲示板、工場新聞、ときには地方新聞などを利用してこれを説明するとともに、他方、労働者の欲求や工場内および生活上の諸事情、不満の所在などを察知する方法を講ずる。經營者あるいは各層の監督者から労働者に至る下への傳達に比べて、いわゆる下情を上達することは容易でなく、ことに戦線式組織 *Line organization* をとる場合には、直接の監督者が木を見て森を見ざる過ちをおかしがちななるのを警戒せねばならぬ。參謀式組織 *Staff organization* はこの缺陷を防ぐにも役立つわけである。

苦情處理機關や意思疎通の方法だけが問題であるのではない。それが労働協約に規定されており、協約によつて經營者の恣意的な管理が制限されることは事實であつても、その意味で止むを得ず實施しているというのでは不十分であつて、人事管理全體を勞資双方の理解と協力の上にうち立てることが根本であることを知らねばならぬ。いかなる科學的方法を講じて、その場合の經營者の態度が壓制的、または對立的であれば紛争を絶つこと

は困難である。人事管理の研究者が經營者の態度を強調するのはまことに意味がある。⁷⁾

經營者が、おのおのの勞働者は社會および企業の構成要素としてその一點につながると考え、勞働者の人格を尊重する態度があらゆる機會を通して表われるならば、勞働者側の不信と疑惑とは著しく減するはずである。反對の場合には勞働者は多くの點に疑惑をいだき、ひいて不満を感じるし、それが累積すれば生産能率を阻害することは明らかである。科學的管理法の刺戟給(獎勵給)制度 Incentive wage plans がしばしば豫期の効果をあげなかつたのも、經營者のみが經營を支配し一方的に賃金を決定するという勞働者の反感と、勞働者がこの制度によつて搾取されるのではないかという疑惑によるものであつた。換言すればこの制度が双方の理解の上に實施されなかつたためである。⁸⁾ また會社の一般的政策が上級監督者や職長のみに限られるときは、勞働者は自己の接觸する範圍から考えて、自分の配置も昇進も勞働條件もすべて會社の奥深い神祕なところで決定され、それが彼等のすべてを拘束すると思われず、まつたく少數幹部の恣意によつて動かされてゐると感ずる。⁹⁾ かかる場合には勞働者はただ經營者の利益のためにのみ使役されるのだから馬鹿らしいと感ずるほかない。

要するに人事管理においては、社會心理學および精神衛生學的研究から發展した諸手段とともに、工場相談係や苦情處理機關が重要視されるが、さらにその背後に勞資双方の意思疎通とこれら諸手段を實施する場合の經營者の態度が何よりも重要だとされるのである。

(1) 職務分析、採用、とくに智能検査の新らしい方法などについては Yoder, D. Personnel management and industrial relations, 3rd ed. 1949, Chap. 5, 7, 8 にかゝる詳しき。

(2) Johnson, *ibid.* pp. 528-9.

- (3) Yoder, *ibid.* pp. 501—4, Johnson, *ibid.* p. 529.
- (4) *Ibid.* pp. 497—500.
- (5) Hill, *ibid.* pp. 77—82.
- (6) Johnson, *ibid.* pp. 531—2, Hill, *ibid.* pp. 64—80.
- (7) Johnson, *ibid.* pp. 528—9, 533.
- (8) Johnson, *ibid.* p. 528.
- (9) Evans, W. L., *Productivity and human relations* (American Economic Review, Vol. 37, No. 2, 1947), p. 416.

六 人事管理と労働組合

労働組合の著しい發展の結果として人事管理は労働組合を輕視することができなくなつた。いなむしろ組合の發展が人事管理を促進する一の契機となつたといえよう。けれどもいまなお經營者の一部——アメリカにおいてさえ——は労働組合と團體交渉とをバンドラの函と考へている。その理由としてたとへば(1)組合が強制加入を要求するのは單に煽動者が私利をはかるためで、労働者自身は労働組合や團體交渉を欲してゐるのでないとか、(2)團體交渉の結果、労働條件の平準化は行われるが、とくに優秀な作業については十分な報酬が與えられないし、また配置轉換や新技術の採用が困難となるから、經營の弾力性あるいは柔軟性 *Flexibility* を阻害するといふ。

さらに(3)労働協約によつて労働者は懸引ができるから經營者に協力するよりも、かえつてこれと對立する空氣を助長し、組織的怠業を誘發する。すなわち労働組合の活動は生産抑制ないし生産阻害 *Restraint or restriction of output* となるといふ。組合の生産抑制は今世紀はじめ以來しばしば論議され、近時または生産性の問題と關

連してアメリカ經營學界の問題となつたが、マシューソン、S. B. Mathewson、セリクマン、B. M. Selkman は、²⁾め多くの學者の研究した結果によれば、生産抑制そのことは必ずしも組合の存在によつてのみ起るものでなく、非組織労働者の間にも見られ、いずれの場合にも何らかの不安と不信とが眞の原因であることが明らかにされた。このようにして労働組合に對する一部經營者の非難はおうむね偏見または先入觀にもとづく根據なきものである。もちろん組合のなかにはきわめて鬭争的なものがあつて、その場合にはある程度まで生産阻害の非難もゆえなしとしない。³⁾けれども多くの場合にあつてはむしろ人事管理の貧困を知らずして、責を他に轉嫁したものといえる。恩惠主義的管理の短命を見ても、労働組合による勞資關係の民主化の理想は社會進歩の大勢として承認しなければならぬ。それはかりでなく人事管理は労働組合を通ずることによつて、より健全な勞資關係をうち立て、もつて労働能率の増進をはかることが可能であり、またかかる人事管理を公表し實施する企業に對して社會のよせる廣い同情と好感も期待されると考へるに至つた。いまや勞資關係は個人的取引の問題ではなく、組合對企業間の協力という問題 Joint relationship or dealings となつたことを認識せねばならぬ。

はじめに述べたごとく、企業は一つの社會であり、そのなかには工場ごと、職場ごとの集團があり、またクラブのとき團體も包含されている。同じ職場において職長と労働者との階層があるとともに、同僚としての關係もある。労働組合はかかる集團の一つであり、とくに重要な集團といわねばならない。そして各個人は一方に自尊心や自己表現の欲求をもつと同時に、社會のなかの一構成分子として共働したいという欲求をもつ。かかる欲求が充されるときはじめて集團のチーム・ワークがとれ協力關係が増進されるのである。この意味で勞資關係はまた集團關係 Group relationship ともいわれる。⁴⁾

勞働者は自己表現の欲求をもつけれども、その多くは意思表示に慣れていない。また企業の詳細な實態も、複雑な社會經濟的、法律的問題も理解しにくい。そこで組合において彼等自らの選んだ代表者を通じて意思を表明することができれば、かかる欲求もある程度まで充される。したがつて組合はいわば勞働者のためのスポークスマンたる役割を果たしうるといわなければならぬ。そのことをまた經營者が誠實に承認するならば、組合を通ずる意思疎通の途がひらけ、組合との間が對立的でなく友好的となり、經營者に對する信任がかけ得られることになるであらう。

勞働者は自己表現ばかりでなく、また自己決定 *Self-determination* の欲求をもつ。企業の一員として諸種の決定に参加したいと考える。もちろん今日の複雑な經濟のなかで大規模な企業を經營することは専門的知識と能力ある經營者をまたなければ不可能である。經營の主要な機能が専門家としての、いわゆる有給經營者 *Salaryed manager* の手に委ねられるようになったのもそのゆえである。けれども勞働者が自己の參畫しうるかぎりにおいて、とくに自己の勞働條件や作業に重大な關係ある事項について決定に参加したいという要求も一がいに否定し去るべきでない。事實、經營協議會、あるいは生産委員會のごとき組織において勞働者側から製品の改良、生産方法の改善、むだの排除などについて、とらわれない有效なヒントが得られることがある。ただかかる協力の效果は時に得られるヒントや示唆そのものよりも、その會議において兩者の意見がたたかわされて、それぞれの主張の根據が明らかとなり、また同時に企業經營の諸事情や勞働者の不滿の所在を知る機會ともなるところにあるといわなければならぬ。經營者の最終の決定がたとひ勞働者側の要求に反する結果となつても、それが會議で討議したのであるならば、勞働者はなにゆえかかる決定に到達したかを理解することができから、その實施

に協調するであろうし、自分たちが決定に参加したという満足をも感ずるであろう。

ある経営者はいかもしれない。かくのごときは労働者の経営権に對する干渉であるから、認めるべきでない。しかしながらある程度の拘束は加わるとしても、最終の決定権が経営者の手に残され、またある範圍の問題は協議のわく外に保留されるかぎり、ジョンソンもいうごとく、これらの經營參加 Participation は「權利」の侵害と考えるべきでなく、労働者の經營に對する「關心」と見るべきである。¹⁰ 進歩的な経営者、人事管理擔當者はむしろ進んで經營問題に對する労働者の關心を喚起しようと努めている。そうしてこそ労働者は自社の製品に誇りをもち、彼等の能率を増進せしめうるばかりか、ひいて企業に對する社會の好評を獲得することができからである。また「經營權」なる語はしばしば用いられながら、嚴密な定義は困難であり、その領域も時と所により變化する。かつては経営者の専門領域に屬すると考えられていたものが、今日ではすでに經營參加の問題となつている場合がある。たとえば苦情處理、解雇、昇進などに關する協約の規定のこときその一例である。まことに勞資關係は絶えず變化する動的な問題である。

いかに職務分析や賃金や生活保證などに意を用いても、勞資の協力や經營參加の適當な方策が講じられなければ、労働者の自己表現や自己決定の欲求に十分なはけ口を與えないから、労働能率を増進することはできないのである。¹¹ したがつて經營權なるものを固定的に考えて、これに固執するよりも労働組合を労働者のスポークスマンと考へ勞資の協力關係を進めるのが合理的である。

(1) Yoder, D., Personnel management and industrial relations, 2nd ed. 1942. pp. 681-690. このほか労働組合の賃金政策はしばしば労働者の "Lump of labor" theory とつて誤つた考えを助長する點もあげられる。

- (3) Selkman, B. M. and S. K., Productivity-And labor relations (Harvard Business Review, May 1949); Evans, W. D., Productivity and human relations (American Economic Review, Vol. 37, No. 2, May 1947) など。日本の論文は、Mathewson, S. B., Restriction of output among unorganized worker, 1931 はこの文脈のたしなな研究である。
- (3) Harrison, F. H., A Plan for fundamental research in labor relations (American Economic Review, Vol. 37, No. 2, May 1947) など。
- (4) Daugherty, C. R., Labor problems in American industry, 1941, p. 630-3; Selkman, B. M., Labor relations and human relations, 1947, pp. 45-50.
- (5) Johnson, *ibid.* p. 532.
- (6) *Ibid.* p. 533.
- (7) Daugherty, *ibid.* p. 633.
- (8) 近年わが國においてこれに關する論文は多數發表されている。古川榮一、新經營者、山城章、企業體制、企業體制の發展理論など。
- (9) Johnson, *ibid.* p. 531.
- (10) *Ibid.* p. 534.
- (11) *Ibid.* pp. 534-5, Daugherty, *ibid.* pp. 632-3.

七　　む　　す　　び

以上、アメリカの人事管理に關する最近の研究の若干を紹介し、その特色と考えられる諸點を指摘した。それは心理學、精神衛生學、あるいは社會學的接近を通じてきわめて多角的な内容をもつに至つたが、また勞資關係のたえざる變化を反映して急速な發展の過程にあると見られる。おそらくそれはまだ未完成の域を出ないと思わ

れるけれども、しかしわが國の勞務管理の現實と比較するとき、はるかに進歩しているものと認めざるを得ない。アメリカ人事管理の本質的性格と見らるべきものは、第一に科學的管理法や恩惠主義的管理の經驗をへて、いまや勞資關係における人間的要素を強調していることである。そしてそれがアメリカ民主主義という堅固な地盤に根をおろしていることはいうまでもあるまい。第二に、人事管理の出発點として人間の基本的欲求を種々の角度から分析し、これを充足することが能率低下の原因たる不満と不安を除くゆえんであると考える。第三に、これら欲求を充足しつつ勞働能率を増進するために、きわめて廣汎な手段を驅使するが、その大部分は近代科學によつて著しい進歩を遂げつつある。かつての科學的管理法の内容もそのなかで正當な地位を與えられつつある。けれども重要な意味をもつのは勞資の意思疏通のための諸手段であり、これによつて相互の理解を深めるとともに苦情の所在を知りこれが解決を圖らんとする。またかかる諸手段を利用する場合の經營者の態度も重要視される。これらは第四の特徴である。第五に勞働組合の發展に對應してこれを人事管理の上に積極的に利用せんとしている點も見のがし得ない。

このような概觀から見るとき、アメリカ人事管理は人間關係の重視を基調としていることは疑いない。けれど經營における生産技術的側面と經營社會的側面との二重構造の、それぞれに獨立の地位を與えているのではない。たとえば人事管理についてのティードおよびメトカルフの古典的定義によるも、ヨード²⁾の最新版(一九四九)のそれによるも、それが企業あるいは組織の目的實現に役立つための手段であることを明示している。企業の二重構造とともに統一的な目的と原理によつて導かれることは當然であり、利潤追及という目的のための指導原理が能率主義、合理主義であることはいうをまたないであろう。とすれば、人事管理をしばしば能率的見地に對する

修正、あるいはその對照物であるかのごとくに見るのは正しくないであらう。あくまでも能率的見地が中心となつて、人間關係はそれに役立つかぎりにおいて、それとの調和が圖られている。そしてまたアメリカ人事管理のかかるあり方はそれで正しい方向にあると考えられるのである。

一九四一年に書かれたものではあるが、ドーティー C. R. Doughty は、上記のごとき人事管理もアメリカの全産業にひろく實施されているのではなく、ただ大企業のみがこれを完全に近い程度に行つてゐるのだという。そのうち第二次大戰と戰後經濟の約十年を經過して、それはますます廣い範圍に進展を示しつつあるが、まだ全工場をおおうには至つていないと思われる。

ひるがえつてわが國の實狀を見ると、ながく福利施設その他の恩惠的勞務管理か、しからざれば專制的な斷片的な處置がとられていたにとどまり、この方面のおくれは技術面におけるよりも甚しいといえよう。勞働組合の發達もきわめて最近のことであるから、形の上でこそ勞資關係の民主化が實現されても、眞の意味のそれには程遠い状態にある。かくのごとき地盤の上に人間性の尊重を基調とする人事管理を全面的に實施すべきでないか、少からぬ疑問がある。事實、上から與えられた民主化は逆に一部のものの專制的傾向を助長し、また鬭争的組合を發達させる結果ともなつてゐる。かくのごとき對立感がある程度固定化 institutionalise した場合には勞資を協力關係におくことは容易でない。また勞働者は自己表現や自己決定に對してどこまで熱意をもつか。少くとも今日までの勞働者および勞働組合の要求は實質的にはほとんど單なる賃金引上げに限定されていた觀がある。アメリカ的生活様式 American ways of living としての民主主義のごときものが、われわれ自身のものとしてわれわれのなかに成熟するのにはかなりの年月をまたねばならないのであらう。

しかしながら繰返し説かれるように勞資關係は動的過程であり、今日すでに社會倫理の自覺や民主主義が人々の間で成長しつつある現實にも目をおおつてはならない。この道はまがうかたなき社會の大勢である。この意味でアメリカ的人事管理をそのまま導入することはできないけれども、再検討を加えつつ取り入れるべきものは少くないと考えられる。

- (1) Tead, O. and H. C. Metcalf, *Personnel administration*, 1933, p. 2.
- (2) Yoder, *ibid.* p. 5.
- (3) Daugherty, *ibid.* p. 631.